

## Rahmenbedingungen integrierter Sozialplanung: Rollenverständnisse und Kompetenzprofile von Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen

Tabatt-Hirschfeldt, Andrea; Sann-Caputo, Thea Maria; Stremlow, Jürgen;  
Unger, Frank; Sann, Uli; Kessler, Oliver

Veröffentlichungsversion / Published Version

Kurzbericht / abridged report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Tabatt-Hirschfeldt, A., Sann-Caputo, T. M., Stremlow, J., Unger, F., Sann, U., & Kessler, O. (2018). *Rahmenbedingungen integrierter Sozialplanung: Rollenverständnisse und Kompetenzprofile von Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen*. (FGW-Impuls Vorbeugende Sozialpolitik, 14). Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-66632-7>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



# **Rahmenbedingungen integrierter Sozialplanung –** Rollenverständnisse und Kompetenzprofile von Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen



**Andrea Tabatt-Hirschfeldt, Jürgen StremLOW, Frank Unger, Uli Sann,  
Oliver Kessler, Thea Maria Sann-Caputo**

## **Auf einen Blick**

- Das Projekt gewährt Einblicke in das Führungs- wie Rollenverständnis von Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen.
- Diese agieren vermehrt im Sinne eines hybriden Organisations- und Führungsverständnisses.
- Dieses Führungsverständnis und diese Haltungen sind mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensmerkmalen hoch assoziiert.
- Erfolgreiche Sozialplaner\_innen handeln nicht selten wie wirksame Führungskräfte (auch wenn eine formale Führungsverantwortung nicht gegeben ist).

## **Was sind aktuelle Herausforderungen der Führung in Kommunalverwaltungen?**

Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, demographische Entwicklung und gesellschaftlicher Wertewandel führen zu einer zunehmend unsicheren und komplexen Welt und bringen große Veränderungen mit sich. Auch im Sozialbereich zeigen sich bereits verschiedenen Auswirkungen dieser Trends. So sehen sich Fachkräfte im sozialen Bereich unter anderem mit einer Vielzahl von widersprüchlichen Anforderungen und einer Fülle von (neuen) Aufgaben konfrontiert<sup>1</sup>, die weiter zunehmen dürften. Mit steigender Komplexität gewinnt eine fach- und sektorübergreifende Steuerung an Bedeutung.

Die Sozialverwaltung ist dabei gefordert, sich als Partner in einer gemeinschaftlichen Gestaltung des Wohlfahrtsmixes<sup>2</sup>, d.h. in der Pluralität der Ressourcen und Instanzen der Gestaltung wohlfahrtsschaftlicher Leitungen zwischen Staat, Markt, dritten Sektor und primären Netzen von z.B. Familien, einzubinden. In der Binnensteuerung wird entsprechend das Neue Steuerungsmodell (NSM) durch die ins Netzwerk gerichtete Public Governance ergänzt. Somit ist auch der Bereich der Sozialplanung, welcher insbesondere Antworten „auf aktuelle, gesellschaftliche und demografische Trends“ liefern soll<sup>3</sup>, von diesen Entwicklungen betroffen.

## **Welche Rolle spielt die Sozialplanung bei der Bewältigung dieser Aufgaben?**

Sozialplanung soll in Anlehnung an den VSOP<sup>4</sup> „als sozialpolitisches Steuerungsinstrument zur Verbesserung sozialer Daseinsvorsorge und zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse in der Stadt- und Gemeindeentwicklung“ verstanden werden, das in den zuvor bereits kurz skizzierten unsicheren Zeiten grundlegende Managementinformationen für politische Entscheidungsträger liefert. Durch profunde Analysen, eine gute verwaltungsinterne wie -externe Netzwerkstruktur und mit innovativen Ideen kann Sozialplanung Orientierung geben, bei der Gestaltung passender Rahmenbedingungen unterstützen, Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, Dialoge anregen und Innovationen vorantreiben. „Von ihrem professionellen Anspruch her vermittelt Sozialplanung dabei zwischen der vielgestaltigen Lebenswelt der Bevölkerung und dem komplexen System



der Verwaltung, organisiert Beteiligungsprozesse und den politischen und sozialen Aushandlungsprozess, bei dem sich die beteiligten Akteure dann über soziale Handlungsprogramme, Prioritäten und die Finanzierung verständigen...<sup>6</sup>. Ein derartig umfassendes und mit hohen Ansprüchen an die Ausführung versehenes Vorgehen stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen von Sozialplaner\_innen. Dabei sind es nicht nur analytische, kommunikative oder netzwerkorientierte Fähigkeiten, die eine hohe Relevanz besitzen, sondern auch Handlungen, die als bewusste Einflussnahme auf Menschen und als wechselseitiger Prozess in einem bestimmten Kontext zur Einhaltung bzw. Erreichung bestimmter Werte und Ziele verstanden werden können. Dies kann im allgemeinen Verständnis als „Führung“ (nach Innen und Außen) bezeichnet werden, auch wenn möglicherweise keine formale Führungsfunktion vorliegt.

### Welche Befunde der Führungsforschung sind hier einzubeziehen?

Gute Führung wirkt positiv auf Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit und ist daher für die Ergebnissicherung von Unternehmen, Sozialen Organisationen oder der öffentlichen Verwaltung von enormer Bedeutung. Doch was ist gute Führung und welche Faktoren wirken in welchem Maße? Die Führungsforschung bietet hier ein umfangreiches Repertoire an Studien, die verdeutlichen, dass der eine wirkungsvolle Führungsansatz nicht existiert. Zunächst ist zu sagen, dass verschiedene Merkmale des direkten Kontextes (u.a. situative Faktoren, Person und Verhalten der Mitarbeitenden), der Umwelt (Organisation, Kultur, Marktbedingungen etc.) sowie der Führungskraft (Persönlichkeit, Verhalten/Beziehungsgestaltung, Führungsstil etc.) auf die „Produktivität von Führung“ wirken. Fokussiert man sich jedoch auf einige Teile der zuvor skizzierten Einflussfaktoren, so wird deutlich, dass ein mitarbeiterorientiert-wertschätzender, ermächtigender Ansatz, der u.a. Autonomie, Kompetenzerleben wie soziale Zugehörigkeit und partizipative Ansätze fördert und mit Widersprüchen und Unsicherheit umgehen kann, mit positiven Wirkungen verbunden ist<sup>6</sup>. Zugleich ist – neben einer verlässlichen Grundhaltung im zuvor dargestellten Sinne – eine gewisse Flexibilität von Nutzen – weshalb in Anlehnung an die Anforderung an Organisationen, ein hybrides Verständnis<sup>7</sup> zu entwickeln ist. Hier wird auch von einem hybriden Führungsansatz gesprochen. Möchte man nun – bezogen auf Sozialplaner\_innen – Wirkungsfaktoren in dem hier erläuterten Einfluss-/ Führungsverständnis analysieren, so erscheint ein Ansatz geeignet, der Person, Situation und Umweltvariablen

berücksichtigt. Wie bei der Umsetzung des skizzierten Führungsstils spielen auch im Aufgabenfeld der Sozialplanung ähnliche, z.B. analytische, kommunikative oder netzwerkorientierte Fähigkeiten eine Rolle. Dies verwundert nicht, da die Aufgabengebiete (Vernetzung, Ermächtigung etc.) starke Überschneidungen zeigen.

### Wie ist die Studie aufgebaut?

In der explorativen Studie wurden zehn Sozialplaner\_innen und neun Sozialdezernent\_innen – aus Deutschland und fünf entsprechende Führungskräfte im schweizerischen Teil – aus Best-Practice-Kommunen zu den Rahmenbedingungen integrierter Sozialplanung, ihrem Rollenverständnis und ihrem Kompetenzprofil befragt. Der Forschungsansatz entspricht einem Mixed-Methods-Design<sup>8</sup>. Obgleich es sich im vorliegenden Forschungsdesign um einen explorativen Ansatz handelt, ist aufgrund der Stichprobenauswahl von Interviewpartner\_innen aus Best-Practice-Kommunen von einer relevanten Aussagekraft der Einschätzungen im Sinne eines ‚State of the Art‘ auszugehen.

Im qualitativen Teil der Erhebung wurde mit Hilfe von Leitfadeninterviews zunächst nach den Aufgabenbereichen und zukunftsweisenden Beispielen der Sozialplanung gefragt. Außerdem wurden die für eine gelingende Sozialplanung relevanten Umweltfaktoren und der persönliche Beitrag der Befragten exploriert. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf Aspekten der Vernetzung in diesem Bereich. Die Interviews wurden im Anschluss transkribiert und mit der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz<sup>9</sup> ausgewertet. Die Bildung eines Kategoriensystems wurde durch ein deduktiv- induktives Vorgehen geleitet und zentrierte sich auf die oben genannten Themenbereiche. Als Ergebnis wird eine Themenzusammenfassung präsentiert. In einem iterativen Auswertungsprozess wurde der Schwerpunkt auf die Betrachtung von (a) Rollenverständnis und (b) Kompetenzen gelegt. Parallel wurden mit zwei standardisierten Testverfahren quantitative Daten erhoben. Für die Erhebung des Führungsstils wurde der LSA (Leadership Style Assessment) nach Peus u.a.<sup>10</sup> (2016) verwendet. Für den Teilbereich der Persönlichkeitsanalyse wurde der „Big-Five-Persönlichkeitstest“ eingesetzt. Im Rahmen der FSA-Veranstaltung (Fachstelle für Sozialräumliche Armutsbekämpfung, Gelsenkirchen) „Sozialplanung – ganz praktisch“ werden die Ergebnisse Praktiker\_innen der Sozialplanung vorgestellt und mit ihnen kritisch reflektiert; dies im Sinn einer Validierung durch weitere Expert\_innen.



## Ergebnisse der Studie I: Rollen- und Führungsverständnis

Die von den befragten Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen geschilderten Aufgabenbereiche liegen vor allem in den Bereichen Planung (Stadt- und Sozialplanung), (Netzwerk)-koordination und Managementaufgaben. Ferner wurden die Bedarfsermittlung, die Steuerung, die Berichterstattung und die Projektarbeit als Aufgaben genannt.

Bezogen auf ihr *Führungsverständnis* wird auf die Frage nach zukunftsfähiger Führung häufig auf den transformativen Führungsstil verwiesen. Dabei wird Führung als Innovationsunterstützung und als Zusammenführung verschiedener Stränge beschrieben, um Kooperation und Partizipation zu fördern. Die Befragten berichten davon, ihre Mitarbeiter\_innen zum einen durch Aufmerksamkeit für deren Ideen und zum anderen durch einen wertschätzenden Umgang zu motivieren. In den Ergebnissen der quantitativen Befragung dominiert ebenfalls ein transformationales Führungsverständnis.

Ihre *Persönlichkeit* beschreiben die Befragten als offen und verträglich. Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen: Sozialdezernent\_innen etikettieren sich häufiger als extravertiert und stabil. Die Ergebnisse gelten gleichermaßen für die Kommunen aus der Schweiz und aus Deutschland. Aus den quantitativen Befragungen geht ebenfalls hervor, dass sich die Befragten als überdurchschnittlich extravertiert, offen und verträglich einstufen. Auf der Dimension ‚Neurotizismus‘ schätzen sich die Befragten durchwegs als stabil (d.h. vor allem ruhig und ausgeglichen) ein.

Als eine wesentliche Umsetzungsstrategie des geschilderten Führungsverständnisses fördern Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen *das externe und interne Netzwerkmanagement*. Um Netzwerke nach innen und außen produktiv zu gestalten, wird aus Sicht der Befragten eine spezifische Netzwerkkultur benötigt, die durch gegenseitiges Vertrauen, Offenheit, Begegnung „auf Augenhöhe“, ernsthaftem Zuhören, Flexibilität und dem Finden einer gemeinsamen Sprache u.a.m. geprägt ist.

## Ergebnisse der Studie II: Kompetenzen der Sozialplanung

Die befragten Sozialplaner\_innen und Sozialdezernent\_innen heben folgende Kernkompetenzen hervor: (1) *personale Kompetenzen*, wie Offenheit für Neues, Offenheit für Menschen; (2) *umsetzungsbezogene Kompetenzen* wie den Umgang mit

Unsicherheit, sich den Überblick verschaffen; (3) *fachlich-methodische Kompetenzen* wie analytische Fähigkeiten sowie (4) *sozial-kommunikative Kompetenzen* wie kommunikative und kooperative Fähigkeiten. Diese Ergebnisse gelten gleichermaßen für die Kommunen aus der Schweiz und aus Deutschland.

Der Blick auf weitere Quellen (z.B. Profil-Überlegungen von Fachverbänden, Stellenausschreibungen) zeigt beachtenswerte Unterschiede zu den Kernkompetenzen, die von den befragten Sozialplaner\_innen aus den Best-Practice-Kommunen genannt wurden. Während die Stelleninserate vor allem auf fachlich-methodische Kompetenzen ausgelegt sind, stellen die befragten Sozialplaner\_innen der Best-Practice-Kommunen – basierend auf ihrer Berufserfahrung – soziale und personale Kompetenzen in den Vordergrund. Bei den personalen Kompetenzen fällt auf, dass diese in den Stellenanzeigen eher unspezifisch beschrieben sind. Die Sozialplaner\_innen selbst beziehen hingegen die personalen Kompetenzen sehr spezifisch auf ihr Arbeitsfeld. Aufgrund dieser Erkenntnisse stellt sich die Frage, ob die Stellenanzeigen die realen Kompetenzanforderungen von Sozialplaner\_innen widerspiegeln.

## Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für eine gelingende Sozialplanung und ein erfolgversprechendes Führungshandeln in der Kommunalverwaltung?

Die Ergebnisse der explorativen Studie korrespondieren sowohl mit den Erkenntnissen der Governance- und Führungsforschung als auch mit theoretisch begründeten Governance-Modellen und Führungsansätzen. Die Übertragbarkeit entsprechender Ansätze zum Führungsverhalten, zur Governance und zum Veränderungsmanagement auf die Sozialplanung wird im letzten Teil der Studie vertiefter betrachtet. Unter anderem wird das Modell einer „hybridisierten Verwaltung“ ausgeführt, das von den Befragten der Best-Practice-Kommunen besonders hervorgehoben wird. Aus dem angewandten Forschungsansatz, der Persönlichkeit, Verhalten, Beziehungsgestaltung und Situation (bzw. Umwelt) untersucht, resultieren dabei hilfreiche Hinweise für ein erfolgreiches Netzwerken und Führungshandeln in der Sozialplanung.

Des Weiteren wird aus den geschilderten Überlegungen der Forschungsbedarf in diesem bislang von der Forschung vernachlässigten Bereich abgeleitet und skizziert. Ein Fokus gilt dabei der Kompetenz- und Wirkungsperspektive von Sozialplanung.

Schließlich lassen sich aus den Ergebnissen eine Reihe von Ansätzen in Bezug auf die Personalauswahl und auf kon-



krete Weiterbildungsbedarfe und -konzepte ableiten. Neben den hervorstechenden Unterstützungsmöglichkeiten im Bereich des Erwerbs kommunikativer und planerischer Kompetenzen sowie der Reflektion der eigenen Haltungen und dem eigenen Rollenverständnis weisen die Ergebnisse auf eine ausgeprägte Widerspruchs- und Ambiguitätstoleranz hin. Auch das Ermöglichen von Partizipation und Empowerment kann als zentraler Weiterbildungsbedarf eines zu fördernden Kompetenzprofils in der Sozialplanung betrachtet werden.

### Literatur und Anmerkungen

- 1 - Deller, U. / Brake, R. (2014): Soziale Arbeit. Opladen & Toronto: Budrich, S. 73.
- 2 - vgl. Evers, A. / Heinze, R.G., Olk, T. (2011): Handbuch Sozialer Dienste. Wiesbaden. Springer VS, S. 265- 283.
- 3 - Werner, W. (2018): Sozialplanung. In: Bassarak, H. (Hrsg.): Lexikon der Schulsozialarbeit. Baden-Baden: Nomos, S. 464-465.
- 4 - VSOP – Verein für Sozialplanung (2011): VSOP – Kompass & Plattform. 1991 – 2011: 20 Jahre VSOP. Online abgerufen am 25.07.2018 unter: [https://www.vsoc.de/download/interne\\_dokumente/VSOP\\_kompass\\_plattform\\_2008.pdf](https://www.vsoc.de/download/interne_dokumente/VSOP_kompass_plattform_2008.pdf), S. 25 auch Werner 2018
- 5 - Werner, W. (2018, S. 464).
- 6 - Dies schließt im Übrigen nicht aus, konkrete Leistungsziele zu vereinbaren und konsequent zu verfolgen.
- 7 - „Zukünftig werden sich Unternehmen kontinuierlich neu erfinden müssen, um in einer dynamischen Unternehmensumwelt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die dazu nötige strukturelle Flexibilität erhalten sie durch die »Hybridisierung von Managementsystemen«, indem sie die hierarchische Primärorganisation um teambasierte, heterarchische Elemente in einer Sekundär- bzw. Parallelorganisation ergänzen. Diese hybride Organisation als Mischform diametraler Organisationsprinzipien verbindet die Vorteile formeller Fremdorganisation sowie informeller Selbstorganisation und dient der Bearbeitung komplexer, innovativer und systemübergreifender Aufgabenstellungen“ (Moser 2017: 155). Hierzu zählen auch formelle oder informelle Verbindungen zu Kooperationspartnern außerhalb der Organisation. Moser, M. (2017): Widerspruchstoleranz bei Führungskräften. Eine Schlüsselkompetenz in hybriden Organisationen. ZFO 03/2017 (86. Jg.), S. 155-161.
- 8 - Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden.

9 - Wissenschaftliche Auswertungsmethode qualitativer Forschung (hier Leitfadeninterviews) Kuckartz, U. (2016). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

10 - Peus, C., Braun, S. & Frey, D. (2016). Leadership Style Assessment. Ein Situational Judgement Test zur Erfassung von Führungsstilen. Göttingen: Hogrefe.

### Über die Autor\_innen

**Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt** - Hochschule Coburg  
**M.A., M.A. Thea-Maria Sann-Caputo, Prof. Dr. Uli Sann, Prof. Dr. Frank Unger** - Hochschule Fulda  
**Oliver Kessler & Prof. Dr. Jürgen Stremlow** - Hochschule Luzern, CH

### Impressum

**Herausgeber:** FGW - Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (e.V.), Kronenstraße 62, 40217 Düsseldorf, Telefon: 0211 99450080, E-Mail: [info@fgw-nrw.de](mailto:info@fgw-nrw.de), [www.fgw-nrw.de](http://www.fgw-nrw.de)  
**Geschäftsführender Vorstand:** Prof. Dr. Dirk Messner, Prof. Dr. Ute Klammer (stellv.)  
**FGW-Themenbereich:** Vorbeugende Sozialpolitik  
Prof. Dr. Ute Klammer, Vorstandsmitglied  
Katja Jepkens, Wissenschaftliche Referentin  
**Layout:** Olivia Pahl, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit  
**Förderung:** Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen  
**Erscheinungsdatum:** Düsseldorf, November 2018  
**ISSN:** 2510-4098

### Erfahren Sie mehr in der Studie:

FGW-Studie Vorbeugende Sozialpolitik 14  
[www.fgw-nrw.de/studien/sozialpolitik14.html](http://www.fgw-nrw.de/studien/sozialpolitik14.html)

